

我が国におけるホテルマネジメント契約形態の変遷と将来展望

人間社会学部国際観光学科 安徳勝憲

Past Transitions and Future Prospects of the Hotel Management Agreement in Japan

Dept. of Int'l Tourism, Faculty of Human& Social Studies Katsunori ANTOKU

Abstract: The Hotel Management Agreement was developed by Conrad N.Hilton(1887-1979) in the 1950s to satisfy the needs of two parties: one is the business entity wishing to enter into the hotel business without the know-how and brand to run the hotel, and the other is the hotel operator wishing to expand its chain without taking the risk of real estate investment. However, this tool had a potential threat of conflict. In Japan, the threat was revealed in the so-called “Tokyo Hilton case”. Today, not many newly incorporated operators are utilizing this magic tool. I take this situation as a typical case of the “Dilemma of Innovation.”

Key Words: Management Agreement, Tokyo Hilton Case, Dilemma of Innovation

要旨：ホテルマネジメント契約（以下マネジメント契約）は、土地・建物は持っているがホテル経営のノウハウやブランドを持たない事業家（以下 オーナー）と、設備投資リスクを避けたいホテルオペレーター（以下 オペレーター）を結びつけるツールとしてコンラッド・ヒルトンが1950年代に完成させた。理論的には契約条件交渉によってウインウインの関係が成立するはずであるが、実際にはホテルの経営は景気に左右されるため、長期間にわたってオーナーとオペレーターの良好な関係を継続することは容易ではない。その一例が東京ヒルトン事件である。現在、純粋なマネジメント契約は少なくなっており、リース契約によってオペレーターも経営リスクを負いながらホテル開発を進める例が増えてきている。また新興オペレーターの多くはマネジメント契約よりも、ブランド価値をコントロールしやすい直営方式を採用しているが、これは「イノベーションのジレンマ」の典型例であろう。

キーワード： マネジメント契約 東京ヒルトン事件 イノベーションのジレンマ

1. 研究の背景と目的

マネジメント契約は現在では世界中のオペレーターに用いられている。しかし近年、ホテルチェーン会社の多くはホテルオーナー会社との条件交渉の難航や契約締結後の頻繁な紛争発生に直面している。投資と割り切る欧米と異なりホテルが長期保有されることが多い我が国では、特にその傾向が強い。その象徴的な事例が1967年に起こった東京ヒルトン事件である。その分析を通じてマネジメント契約が内包する利害相反要素を明らかにする。そして、今後のマネジメント契約の進むべき方向を示したい。

2. 東京ヒルトン事件

東京ヒルトンホテル（450室）は東急電鉄（以下 東急）と米国 Hilton International Corp.（以下 H I C）との間のマネジメント契約によって1963年に開業した。H I Cは多くの斬新なホテルオペレーションノウハウを導入し、のちに「ヒルトン学校」と称されたほど同ホテル出身者の多くが我が国のホテル業界で活躍していった。しかし、東急はH I Cが東急に無断でTWAへ吸収合併されたのは重大な契約違反であるとしてホテル開業後4年目にマネジメント契約解除を通告し、H I C派遣総支配人をホテル館外に退去させて「ホテル・ジャパン東急」名で営業を開始した。事件そのものは約3週間後にH I Cの原状復帰仮処分申請が東京地裁に認められて決着したが、この事件はマネジメント契約に関してオーナーとオペレーターとの間に潜在する構造的な利害相反要素の多くがほぼ同時に顕在化し、東急のH I Cに対する契約解除通告として表出したものであった。以下にその主要なものを列挙する。

オーナーがオペレーターに不満を抱く要因	東京ヒルトン事件の場合
業績が低迷してくると、オーナーはオペレーター会社に支払う報酬額が不合理なものと感じられてくる。	事件勃発の前年までに、東急のホテル開業以来の累積赤字は6億8千万円に上っていたが、H I Cへは報酬（売上額×5%）として約3億2千万円が支払われていた。

間接的なブランド効果やオペレーター本部の支援サービスの業績改善効果がすぐには認識されにくい、オーナーにはオペレーターの貢献度が低く感じられる。	「収入の7割を占める宴会飲食の9割は日本人客、残り3割の宿泊もヒルトンチェーン経由の客は17%前後で、それほど米国ヒルトンの恩恵を受けていないようだ。」 『週刊新潮』'67年5月6日号
契約上、ホテルの運営にかかわる重要事項はオーナーの事前協議対象であるが、なにをもって「重要」とするかを定義づけることが難しい。	H I CがTWA（当時東急が大株主であったJ A Lのライバル航空会社）に吸収合併された時、東急への事前通知がなかった。
契約期間中にオーナーの経営体制(方針)が変わり、契約締結時の理念や熱意が薄らいでくる。	H I Cとのマネジメント契約を主導した東急創業者五島慶太がホテル開業5年前に死去。後継社長五島昇は先代社長が作り上げたグループ事業構造を再編していった。
プロパー社員の実務能力が向上していくと、オーナーは独自でホテル運営ができるのではと考えるようになる。	東急はH I C派遣総支配人の後任者にホテル会社社長を指名し、彼が直ちに運営体制を再構築して営業を継続した。
顧客層の変化や細分化が進み、ホテルブランドの有効性が低下してくる。	東京ヒルトン事件の段階では該当せず。
オペレーターはブランドを維持するための設備投資を求めるが、オーナーはその必然性に懐疑的となってくる。	

なお東京ヒルトン事件を大きく報じたワシントンポスト紙は、この国際紛争の背景には契約の遵守に関する欧米と日本のビジネス慣習の違いがあるのではないかと指摘している。

“In Japanese business ethics, a contract or agreement is considered valid so long as both parties want to continue it, regardless of the legal stipulations. If the conditions under which a contract was signed change, then Japanese feels that it is proper to renegotiate or to cancel the agreement without further ado.” April 23, 1967

3. 我が国におけるマネジメント契約の現状

筆者が複数のオペレーターにヒヤリングした結果、最近締結されたマネジメント契約では、契約期間の短縮化が進み、オペレーターの報酬が利益比例に傾斜しつつあるだけでなく、オペレーターの業績保証が組み込まれる場合もあるとのことである。また発言力を強めたオーナーと友好的関係を維持するために、本社組織の中に専門部署を設けざるを得なくなったオペレーターもある。このため、これまでマネジメント契約を原則としていた既存の大手オペレーターにも、マネジメント契約以外の手法でチェーン展開を図るケースが出てきている。

4. 我が国におけるマネジメント契約の将来展望

サッポロビールが都内の工場移転跡地の再開発にあたりウエスティンをマネジメント契約で誘致したように、今後ともホテル事業参入を目指すオーナーとオペレーター間の橋渡しをする仕組みとしてマネジメント契約の果たす役割は残っていくものと思われる。しかし、マネジメント契約の内包する利害相反要素を完全に解消することは困難であるため、条件交渉はますます熾烈なものになっていくことが予測される。最終的には欧米と同様にホテル事業を短期的な投資案件としてとらえるデベロッパーがマネジメント契約の主要なパートナーとして残っていくであろう。もう一つの方向として、マネジメント契約がフランチャイズ契約の要素を加えた複合的な契約形態に変化していくことが考えられる。つまりマネジメント契約の期間が、ホテルのスムーズな立ち上げとプロパー社員の能力育成を主としたマネジメント期間と、それ以降のブランドと予約システムの提供に特化したフランチャイズ期間によって構成されるという考え方である。マネジメント期間とフランチャイズ期間の切り替え時期の決定手順が課題であるが、今後この形態のマネジメント契約が普及する可能性は十分にあると思料される。

参考文献： 『ホテル・レストランのマネージメント契約』 J. アイスター著 柴田書店
『承継』 東急ホテルズ「継承プロジェクト」編 幻冬舎